



UNIVERSIDAD  
**COMPLUTENSE**  
MADRID

**Proyecto de Innova-Gestión Calidad**

**Convocatoria 2018/2019**

**Nº de proyecto: 265**

Título del proyecto:

Implementación de mejoras en el funcionamiento, los procesos y la evaluación de calidad de los servicios prestados por la Oficina de Movilidad Internacional.

Nombre del responsable del proyecto

José M<sup>a</sup> Coello de Portugal Martínez del Peral

Facultad de Derecho

Vicececano de Relaciones Internacionales e Institucionales

## 1. OBJETIVOS PROPUESTOS EN LA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto de innovación docente titulado “Implementación de mejoras en el funcionamiento, los procesos y la evaluación de calidad de los servicios prestados por la Oficina de Movilidad Internacional” ha tenido por objetivos:

### OBJETIVOS GENERALES:

- 1º.- Mejorar la gestión de la calidad de los servicios prestados a la comunidad universitaria por la Oficina de Movilidad Internacional de la Facultad de Derecho de la UCM.
- 2º.- Detectar sus necesidades específicas y procurar atender a la satisfacción de las mismas optimizando los recursos disponibles.
- 3º.- Mejorar la información a toda la comunidad universitaria en torno a la movilidad internacional y concienciar a sus posibles beneficiarios de su interés y utilidad.
- 4º.- Contribuir a la internacionalización de todos los sectores que integran la comunidad universitaria: PDI, PAS y Estudiantes del centro.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1º.- Mejorar los sistemas de tramitación y gestión de los expedientes del alumnado que cursa dobles titulaciones internacionales de Grado y Master en Derecho que la Universidad Complutense ha puesto en marcha con otras universidades extranjeras, fundamentalmente las dobles titulaciones en Derecho con la Universidad de la Sorbona y con la Universidad de Bolonia.
- 2º.- Mejorar la atención a los estudiantes de la UCM que cursan dobles titulaciones internacionales en Derecho mientras se encuentran en el extranjero.
- 3º.- Perfeccionar los criterios académicos de movilidad y de estudios que específicamente pueden cursarse en el extranjero.
- 4º.- Mejorar la atención de estudiantes, investigadores y personal administrativo y de servicios perteneciente a otras universidades durante su estancia en de estudios o investigación en la Universidad Complutense de Madrid.
- 5º.- Conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes de la Universidad Complutense de Madrid en su experiencia en cada una de las universidades en las que han realizado su estancia de estudios o de investigación.
- 6º.- Mejorar los servicios de información a futuros beneficiarios de becas de movilidad internacional europea o por convenio internacional.

7º.- Estandarizar los procesos de información, gestión, tramitación, seguimiento, supervisión y transcripción de resultados de la movilidad internacional del alumnado desplazado al exterior.

8º.- Implementar sistemas objetivos de medida de la calidad de los servicios prestados por la Oficina de Movilidad Internacional y de la satisfacción de sus usuarios.

9º.- Mejorar los sistemas de gestión interfacultativa de la Oficina de Movilidad de la Facultad de Derecho con las Oficinas de Movilidad Internacional de otros centros de la UCM, especialmente con aquellos con los que existen dobles titulaciones de Grado (Facultades de Filosofía, Ciencias Económicas y Empresariales y Ciencias Políticas).

10º.- Mejorar los sistemas de implementación y seguimiento en el centro de instrucciones procedentes de la Oficina de Relaciones Internacionales del Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y Cooperación de la UCM.

11º.- Evaluar las necesidades organizativas y la estructura orgánica que da soporte al servicio.

12º.- Evaluar los medios personales y materiales afectados a la prestación del servicio.

#### OBJETIVOS TRANSVERSALES:

1º.- Detectar las necesidades administrativas de recursos humanos y materiales específicas de la Oficina de Movilidad Internacional.

2º.- Definir los perfiles del personal docente e investigador, administrativo y de servicios y personal becario que presta servicios en la Oficina de Movilidad Internacional.

3º.- Describir las funciones específicas de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la Oficina de Movilidad Internacional.

4º.- Perfeccionar los sistemas de cooperación entre todo el personal que presta servicio en la Oficina de Movilidad Internacional.

5º.- Sistematizar estadísticamente los datos obtenidos en torno a la movilidad internacional del personal y alumnado del centro para medir las progresiones de la internacionalización.

6º.- Estandarizar los procesos académicos de apertura de nuevos convenios de movilidad internacional con instituciones extranjeras.

## 2. OBJETIVOS ALCANZADOS

Los objetivos alcanzados durante la ejecución del proyecto han sido, de forma prácticamente plena, los propuestos en su presentación. En todos ellos ha existido un sensible nivel de mejoría y su expresión ha servido para observar durante el ciclo de duración del proyecto el comportamiento de los mismos.

Para la finalización del proyecto ha resultado necesario esperar a la finalización de todo el año natural, a los efectos de poder disponer de los datos completos del ejercicio que permitieran la realización de un análisis riguroso de los mismos, por lo que ha resultado preciso acogerse de forma necesaria al periodo voluntario de prórroga para la presentación de esta memoria.

Gracias a la realización del proyecto, se puede concluir que tanto los objetivos generales, como los específicos, como los transversales se han alcanzado de una forma notable en un triple sentido. En primer lugar, la fijación y sistematización de los anteriores objetivos sirvió para la detección de las principales debilidades del servicio, su sistematización por áreas y la implementación de mecanismos de seguimiento y observación de los mismos. En segundo lugar, la fijación de los anteriores objetivos ha servido para coordinar la actuación y cohesionar al personal que integra la Oficina de Movilidad Internacional y demás agentes del centro implicados en esta tarea para optimizar recursos, mejorar la productividad y la sostenibilidad de los procesos. En tercer lugar, la fijación de objetivos en tres niveles (generales, específicos y transversales) ha servido para la implementación de mejoras en el servicio dirigidas a alcanzar los anteriores objetivos. Por todo ello, se puede concluir que gracias a la realización de este Proyecto de Innovación, el funcionamiento, la gestión y los servicios prestados por la Oficina de Movilidad Internacional han mejorado de forma sensible. Mejora que redundará desde la implementación de las mejoras descritas en un aumento de la calidad del servicio, de los procesos de gestión y de la productividad de la Oficina de Movilidad Internacional de la Facultad de Derecho.

El resultado, en relación a cuanto antecede ha sido:

1º.- En relación con los objetivos generales: (i) un aumento de la calidad general de los servicios prestados a la comunidad universitaria a través de la Oficina de Movilidad Internacional traducido en una mayor capacidad de gestión debido a la implementación de nuevos procesos, así como al perfeccionamiento de los ya existentes, (ii) una detección precisa de las debilidades de la Oficina como estructura administrativa, así como un diagnóstico e las mismas, (iii) una mejora de la información a los usuarios de los servicios de movilidad internacional y (iv) una contribución a potenciar la internacionalización de todos los sectores que integran la comunidad universitaria (PDI, PAS y estudiantes).

2º.- En relación con los objetivos específicos: (i) una mejoría de los sistemas de tramitación y gestión de los expedientes del alumnado de las dobles titulaciones internacionales impartidas en la Facultad, (ii) una mejoría de la comunicación con los estudiantes del centro desplazados por causa de movilidad internacional, (iii) una mejor definición y selección de los estudios y asignaturas que se pueden cursar en el extranjero, (iv) una notable mejoría de la atención dispensada al personal docente e investigador, administrativo y de servicios y estudiantes que se encuentran en la

Universidad Complutense realizando estancias de investigación, de aprendizaje profesional o cursando estudios en el centro, (v) un mejor conocimiento del nivel de satisfacción de los estudiantes del centro con los estudios y enseñanzas recibidos en las universidades de destino en los que han cursado programas de movilidad internacional, (vi) una mejoría de la información ofrecida en la Oficina de Movilidad Internacional a los estudiantes del centro que se plantean la realización de estancias de movilidad en el exterior en un futuro cercano, (vii) una estandarización de los procesos de tramitación y seguimiento de los procesos de calificación y transcripción a expediente académico del alumnado del centro de las calificaciones obtenidas en el exterior durante sus estancias de movilidad, así como un reforzamiento de los sistemas de comunicación con la Secretaría del centro como unidad encargada de la gestión administrativa de los mismos, (viii) una mejoría en la implementación de sistemas de medición de la calidad de los servicios prestados por la Oficina y de la satisfacción de sus usuarios pertenecientes a todos los sectores que integran la comunidad universitaria, (ix) un sensible avance en los sistemas de gestión interfacultativa con las Oficinas de Movilidad Internacional de otros centros de la UCM con los que la Facultad de Derecho comparte programas de doble titulación internacional, a los efectos de mejorar la coordinación en la gestión, (x) una más ágil atención a la implementación en la Facultad de Derecho de las directrices establecidas por la Oficina de Relaciones Internacionales de la UCM comunes para toda la Universidad, (xi) una más perfecta evaluación de la suficiencia y funcionamiento de los recursos de la Oficina de Movilidad Internacional detectando debilidades y procurando superar las mismas con los recursos disponibles.

3º.- En relación con los objetivos transversales: (i) una detección precisa de las necesidades administrativas de recursos humanos y materiales necesarios para la mejora de la calidad en la prestación de los servicios específicamente encomendados a la Oficina de Movilidad Internacional como unidad administrativa, (ii) una mejor definición del perfil más idóneo del personal docente e investigador, administrativo y de servicios y del personal becario que presta servicios en la Oficina de Movilidad, (iii) la obtención de una detallada descripción de los distintos puestos de trabajo y funciones auxiliares necesarios para una adecuada prestación del servicio, (iv) la obtención de datos estadísticos relativos a la movilidad internacional de todos los sectores que integran la comunidad universitaria y (v) una estandarización de los procesos de apertura de nuevos convenios de movilidad internacional con instituciones extranjeras.

El alcance de los anteriores objetivos se ha desarrollado de una forma conjunta e interrelacionada mejorando de forma muy sensible durante el desarrollo del proyecto de innovación la calidad de los servicios de la Oficina de Movilidad, aumentando de forma muy considerable el número de expedientes tramitados sin rebajar su calidad y sin aumento de los recursos humanos o materiales destinados a su tramitación y gestión, a un aumento cuantitativo del número de solicitudes de movilidad con la consiguiente potenciación de la internacionalización de la Facultad de Derecho, a un sensible aumento de la satisfacción de los usuarios del servicio y a un aumento de los convenios y acuerdos de cooperación técnica suscritos por la Facultad con otras entidades.

### 3. METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL PROYECTO

La metodología empleada durante el desarrollo de los trabajos del proyecto se ha fundado en el trabajo en equipo entre los miembros que lo integran y, de forma especial, entre aquellos que desarrollan sus funciones en el ámbito de la Oficina de Movilidad Internacional.

El contacto entre las personas que trabajan de forma habitual en la Oficina de Movilidad Internacional de la Facultad de Derecho ha sido semanal y reforzado durante los periodos de una mayor intensidad de consultas por parte de los usuarios. El contacto entre el resto del personal ha tenido naturaleza mensual y, finalmente, se han desarrollado numerosas actividades telemáticamente entre los integrantes del equipo.

Las reuniones han servido, en función de la fase de ejecución del Proyecto para el contraste de pareceres entre los miembros del equipo en torno a los datos obtenidos, para el análisis y sistematización de los mismos y para la discusión de las mejores soluciones a cada uno de ellos, sin olvidar aquellas reuniones cuyo objeto ha consistido en la discusión de las más eficientes posibilidades para su implementación.

La metodología puesta en marcha ha sido en primer lugar analítica, en la medida en que se ha partido del análisis de la actual situación de la Oficina de Movilidad y de los servicios que actualmente ofrece a la comunidad universitaria. En segundo lugar se ha empleado una metodología empírica porque se ha partido del conocimiento directo y de la experiencia de muchos de los miembros del equipo en estructuras administrativas de la Universidad Complutense, lo cual ha permitido una agilidad en la toma de decisiones y un realismo en el abordaje de los diferentes retos planteados para la mejora de la calidad del servicio. Por último, la metodología ha sido asimismo comparada en la medida en que los integrantes del equipo han procurado conocer, exponer y reproducir en las reuniones de equipo los casos de buenas prácticas puestos en marcha en otras universidades nacionales o extranjeras a través de sus estructuras de movilidad internacional o las oficinas de movilidad de otros centros de la Universidad Complutense de Madrid. El resultado ha sido una visión amplia de las prácticas más excelentes para la internacionalización que pudieran ser reproducidas en la Oficina de Movilidad de la Facultad de Derecho.

#### 4. RECURSOS HUMANOS

En el presente Proyecto han colaborado de forma estrecha y conjunta Personal docente e investigador, Personal administrativo y de servicios, así como estudiantes.

Dentro del Personal docente e investigador han colaborado docentes con responsabilidades de gestión y sin ellas y dentro del sector del Personal administrativo y de servicios personal que presta sus servicios dentro de la Oficina de Moviliada Internacional y fuera de ella. Del mismo modo entre los estudiantes se ha contado con personal becado cuyo conocimiento de las materias bordadas se caracteriza por su inmediatez y carácter pragmático, así como por un conocimiento directo de las necesidades de los usuarios pertenecientes a su sector.

Esta variedad entre los integrantes del equipo y riqueza de visiones ha contribuido al éxito en el alcance de los objetivos del Proyecto así como a la obtención de una visión de conjunto inclusiva en todo momento de los intereses y necesidades de todos los sectores que integran la comunidad universitaria en el funcionamiento de la Oficina de Movilidad Internacional. El equipo humano se ha vertebrado por tanto de una forma ciertamente analógica a la de la propia comunidad universitaria con representación de todos los sectores que la integran por lo que los trabajos han estado presididos por una gran visión de conjunto y han servido asimismo para vertebrar un equipo muy diverso y plural en su formación pero fuertemente cohesionado y motivado para alcanzar sus objetivos.

## 5. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

El proyecto se ha desarrollado hasta su íntegra ejecución en varias fases:

Una primera fase ha sido dedicada a la toma de datos necesarios para auditar el funcionamiento de la Oficina de Movilidad Internacional y, en particular del programa de movilidad por excelencia que se gestiona en la misma (Erasmus+) así como los dobles Grados internacionales que se cursan en la Facultad junto con las Universidades de la Sorbona (Paris I-Francia) y Bolonia (Italia). Para ello ha sido preciso esperar a tener los datos íntegros de un ciclo o curso académico completo de cada una de las anteriores titulaciones por lo que se ha solicitado la correspondiente prórroga, a efectos de rigor en el análisis.

En esta fase ha resultado especialmente relevante la labor de recopilación -durante un ciclo académico completo de estos programas- de aquellos datos necesarios para la ejecución del proyecto. La labor de recopilación, análisis, sistematización y tratamiento posterior de estos datos ha corrido a cargo de los miembros de equipo y, de forma especial, sobre su responsable y sobre el personal que presta sus servicios en la Oficina de Movilidad Internacional. En el seno de la misma han existido reuniones de trabajo y seguimiento de periodicidad semanal en las que se han abordado las principales novedades que durante cada periodo se iban desprendiendo de la semana examinada. Este trabajo, realizado de forma sistemática y como parte de los quehaceres ordinarios de la Oficina de Movilidad, ha constituido una base necesaria para la toma permanente de datos y el seguimiento cotidiano de los avances en la recopilación de información precisa para la ejecución del proyecto.

Una segunda fase se ha dedicado a la sistematización de las necesidades detectadas y de los procesos cuya mejora se ha procurado.

En esta fase ha resultado necesario el análisis y la revisión retrospectiva del conjunto de procesos gestionados por la Oficina de Movilidad Internacional para detectar sus debilidades y sus posibles ámbitos de mejora. Durante esta fase ha resultado necesaria la evaluación de las necesidades de los usuarios del servicio, el estudio detallado de los procesos seguidos hasta la fecha y el examen de las posibilidades de mejora de estos.

Una tercera fase se ha dedicado al análisis común de los resultados obtenidos en las fases anteriores y al diseño entre los miembros del equipo de soluciones a los principales problemas detectados, así como de estudio de la introducción de mejoras.

Durante la presente fase, se ha pretendido la implementación sustantiva de las mejoras diseñadas por el equipo del Proyecto en la Oficina de Movilidad Internacional. En tal sentido, esta tercera fase se ha apoyado en la fase previa destinada al análisis de los procesos seguidos en la Oficina de Movilidad hasta la iniciación del presente Proyecto y a la detección de sus posibilidades de mejora para, a continuación y de forma proyectiva, emplear los recursos para la búsqueda entre los integrantes del equipo de las mejores fórmulas para la implementación de estas posibilidades de mejora.



En cuarto lugar se ha procurado la implementación de soluciones dirigidas a mejorar la calidad en la gestión de los diferentes procesos de internacionalización tramitados en la Oficina de Movilidad Internacional.

Una vez definidos los diferentes campos de mejora, esta fase se ha dedicado íntegramente a la implementación gradual de soluciones a los problemas detectados mediante la puesta en marcha de las medidas diseñadas en la fase anterior, orientadas todas ellas a la mejora de la calidad de los procesos de gestión y, en general, de los servicios prestados a los usuarios de la Oficina de Movilidad Internacional. En este sentido se han puesto en marcha, contando con los a veces escasos recursos disponibles, todas las medidas planificadas. Esta ejecución lógicamente ha requerido el diseño de nuevos sistemas de gestión y a su implementación gradual.

Por último, en quinto lugar, se ha iniciado una evaluación de los resultados obtenidos tras la implementación de las medidas diseñadas para el aumento de la calidad de los procesos de gestión de la internacionalización.

Las actividades desarrolladas al final del proceso han permitido, en términos generales un mejor conocimiento de los procesos tramitados en la Oficina de Movilidad y una detenida reflexión relativa a sus posibilidades de mejora, el diseño de las mejores soluciones para el alcance de estas mejoras -contando con los recursos disponibles- y su implementación, redundando este proceso en una mejora general de la calidad del servicio y, en particular, de cada uno de los procesos que han sido objeto de análisis y que tienen por finalidad común la potenciación de la internacionalización de los estudios, los estudiantes, el personal docente e investigador y el personal administrativo y de servicios de la Facultad de Derecho y por centro de gestión común su Oficina de Movilidad Internacional. Durante el desarrollo de las anteriores fases o etapas, las mejoras se han desarrollado en varios planos, todos ellos diseñados e implementados durante el desarrollo de las actividades del Proyecto. De forma sintética estas actividades han sido:

(i).- Actividades dirigidas a la mejora de la localización de la sede de la Oficina de Movilidad Internacional, tanto dando a conocer el lugar físico donde la misma se ubica para que los usuarios puedan acceder a la misma de una forma accesible, como en el nivel digital, buscando las mejores fórmulas para que el espacio web de la Oficina de Movilidad Internacional sea conocido y visitado por los usuarios.

(ii).- Actividades dirigidas a la mejora de la atención presencial en la Oficina de Movilidad Internacional.

(iii).- Actividades dirigidas al diseño de los mejores perfiles para el personal que presta sus servicios en la misma, así como la mejora de sus capacidades profesionales durante el tiempo de prestación de sus servicios en la Oficina de Movilidad Internacional.

(iv).- Actividades dirigidas a la formación del personal becado que presta sus servicios en la Oficina de Movilidad en sus concretas funciones dentro de la Oficina, así como a la potenciación de sus capacidades informativas de los diferentes programas de movilidad y de atención a los usuarios, especialmente entre la comunidad estudiantil.

(v).- Actividades dirigidas a la mejora de la imagen de la Oficina de Movilidad Internacional como un servicio moderno, eficiente y atractivo con un objetivo no solo de gestión sino también de potenciación de la internacionalización de la educación entre todos los sectores que integran la comunidad universitaria.

(vi).- Actividades destinadas al diseño de la racionalización de los horarios de la Oficina, con el ánimo de facilitar su atención directa a los usuarios del servicio.

(vii).- Actividades dirigidas al aumento de las reuniones informativas del programa Erasmus+ a las que se invita a asistir a los potenciales interesados en la utilización del servicio de internacionalización, así como a la mejora de la información que se transmite en las mismas a los usuarios.

(viii).- Actividades dirigidas a la instrucción a los usuarios sobre la cumplimentación de los trámites administrativos y académicos precisos para la realización de su estancia de movilidad internacional.

(ix). Actividades dirigidas al estudio de las mejoras de comunicación interna y optimización de los procesos de gestión entre las unidades responsables en la internacionalización de las actividades del centro, particularmente, la Oficina de Movilidad Internacional, el Vicedecanato de Relaciones Internacionales e Institucionales y la Secretaría de administrativa del centro.

(x).- Actividades dirigidas al diseño de las mejores fórmulas de contacto entre la Oficina de Movilidad Internacional de la Facultad y los servicios centrales de la Universidad, en particular, la Oficina de Relaciones Internacionales del Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y Cooperación.

(xi).- Actividades dirigidas a la mejora de los procesos de gestión de trámites académicos con las universidades a las que se desplazan los estudiantes, el personal docente e investigador y el personal administrativo y de servicios de la Facultad, así como orientadas al establecimiento de los mejores sistemas de interlocución con las secretarías administrativas de las universidades extranjeras, a efectos de gestión de expedientes académicos.

(xii).- Actividades dirigidas a la mejora de la atención digital y telefónica a los usuarios del servicio durante su estancia en el exterior.

(xiii). Actividades dirigidas a la mejora de la ejecución final de los trámites administrativos en la UCM relativos a la movilidad exterior realizada por los estudiantes y el personal.

(xiv).- Actividades dirigidas a conocer el nivel de satisfacción de los usuarios en relación con las instituciones académicas extranjeras visitadas, a los efectos de ampliación o renovación de convenios.

(xv).- Actividades dirigidas a mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios prestados por la Oficina de Movilidad Internacional, así como a la búsqueda permanente sistemas de mejora de los servicios prestados en el seno de la misma.